



UNIVERSIDADE GAMA FILHO

Administração Pública – Gestão de Pessoas

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
HUMANAS NA BIBLIOTECA THEREZINHA SAMWAYS, CAMPUS NORTE
DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA – IESB:
motivando o ambiente de trabalho.**

Aluna: Luciana dos Santos Nahuz

Turma: 09/2008

Brasília/DF

2009

LUCIANA DOS SANTOS NAHUZ

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
HUMANAS NA BIBLIOTECA THEREZINHA SAMWAYS, CAMPUS NORTE
DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA – IESB:
motivando o ambiente de trabalho.**

Monografia apresentada à Universidade Gama
Filho como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Administração
Pública – Gestão de Pessoas do curso de pós-
graduação *Lato Sensu* a distância.

Orientador: Professor Rogério Gonçalves

Brasília/DF

2009

LUCIANA DOS SANTOS NAHUZ

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
HUMANAS NA BIBLIOTECA THEREZINHA SAMWAYS, CAMPUS NORTE
DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA – IESB:
motivando o ambiente de trabalho.**

Monografia julgada e aprovada:

Prof. Orientador: Rogério Gonçalves

A Deus, por me conceber ótimas oportunidades de aprendizados, me aproximando sempre de pessoas fantásticas, pela ótima vida com a qual fui premiada, a todos que acreditaram em mim e aos que de alguma forma me ajudaram nessa gratificante jornada que foi essa Especialização.

“O importante não é estar aqui ou ali, mas ser. E ser é uma ciência dedicada, feita de pequenas grandes observações do cotidiano, dentro e fora da gente. Se não executamos estas observações, não chegamos a ser: apenas estamos e desaparecemos.”

Carlos Drummond de Andrade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	BIBLIOTECA THEREZINHA SAMSWAY.....	13
3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	15
3.1	Mapeamento de competências.....	20
4	COMPETÊNCIAS HUMANAS.....	23
4.1	Desempenho em bibliotecas universitárias.....	24
4.2	Desafios da gestão por competências humanas	25
5	MOTIVAÇÃO.....	27
5.1	Teorias e teóricos da motivação.....	29
5.2	Consequências da motivação.....	31
6	GESTÃO DE PESSOAS.....	34
7	IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS HUMANAS.....	36
7.1	Caracterização da pesquisa.....	36
8	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS.....	40

RESUMO

Apesar do crescimento das pesquisas voltadas a propostas de gestão por competências humanas, este tema ainda necessita de abordagens mais aprofundadas que envolvam a sua larga disseminação, uma vez que há necessidade de funcionários de bibliotecas universitárias com competências específicas na área para desenvolverem de forma eficaz o seu trabalho. Observou-se, então, a necessidade de realizar tal estudo. O presente trabalho apresenta uma proposta para a gestão por competências humanas em bibliotecas universitárias. A pesquisa bibliográfica e documental foi realizada a partir de dados constantes em livros e artigos científicos. As competências humanas foram propostas com base em observações, mudanças e adequações dos funcionários, visando a criação de ambiente propício à criatividade e ao trabalho em equipe, por fim priorizou-se as habilidades básicas que o mercado espera encontrar nesses profissionais. Os resultados indicaram que pela longa lista de profissionais envolvidos com a gestão por competências humanas, pode-se concluir com facilidade tratar-se de atividade tipicamente multidisciplinar. A principal competência humana que se espera do profissional que trabalhe em bibliotecas universitárias é a excelência no atendimento, pró-atividade, bom senso e bom humor além da capacidade de transformar um imenso universo de dados em informações que colaborem para a agregação de valor à instituição e satisfação dos usuários.

Palavras-chaves: Gestão por Competências; Competências humanas; Motivação; Biblioteca Universitária.

Abstract

Despite the increase in research aimed at offering expertise in Information Systems, the issue still needs further approaches involving its wide dispersion, since there is a need in the market for Information Systems professionals with specific skills to develop the area of their work effectively. There was then the need for such a study. A bibliographical and documental research was conducted from data found in books and scientific articles. The skills were offered under two perspectives: organizational skills and personal competencies or Information professionals. The first, to create an environment conducive to creativity and team work. The second, basic competencies that the market expects to find within these professionals. We can easily conclude this is a typically multidisciplinary activity, and for having this character, it becomes difficult to build a single profile for this occupation.

Key-Words: Management competencies, Human competencies, Motivation, University Library

1 INTRODUÇÃO

O capital humano tornou-se fator chave para as organizações, pois não são mais os capitais físicos e financeiros que levam as organizações a se destacarem no mercado. Sua valia está nas pessoas, no conhecimento, nas práticas e nos valores cotidianos que estas possuem.

Devido às grandes mudanças que sempre ocorrem no mundo dos negócios, as organizações entendem que a melhor vantagem está no investimento do capital humano, nas pessoas que trabalham em suas equipes.

Pessoas são ativos **ocultos** no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de capital humano é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais. (PICARELLI, 2002, p.271).

É comum a falta de informação do real significado dos objetivos de um sistema de Gestão de Pessoas. O que se observa nas empresas hoje é a falta de comunicação entre setores que deveriam trabalhar em conjunto. Há muitas empresas que ainda entendem que um sistema de Gestão de Pessoas está limitado ao nível operacional.

Os gestores tentam conciliar as técnicas administrativas que sempre utilizaram com as novas tendências do mercado atual. Tendências voltadas para o esforço do crescimento pessoal e da valorização humana. Implantam-se formas de gestão que dependem do potencial humano para obterem o sucesso e a qualidade pretendida.

A motivação das pessoas no ambiente de trabalho é um fator essencial a ser considerado. Ela abrange a dedicação ao trabalho, a conduta, relacionamento com a equipe, entre outras que se referem a convivência na sociedade. A forma como esse grupo se relaciona irá definir toda a cultura da organização. Contudo, alguns fatores externos e internos, implícitos e explícitos podem gerar falta de motivação e insatisfação. Os mesmos não poderão ser resolvidos sem uma preocupação conjunta e uma visão global dos gestores.

As partes de um sistema de Gestão de Pessoas são a seleção (recrutar, avaliar, selecionar, contratar, integrar), capacitação (desenvolver, treinar, preparar), gestão do desempenho (gerenciar desempenhos dar feedback, orientar), remuneração e

recompensa (remunerar, reconhecer, recompensar) e gestão de clima (pesquisar, analisar, adequar). Elas integram um conjunto de processos que se inter-relacionam, que envolvem políticas, normas e procedimentos. Para gerar bons resultados, é preciso que as partes estejam alinhadas entre si e que o conjunto esteja alinhado com os objetivos e estratégias da organização.

O conceito Competência tem sido discutido ao longo de algumas décadas. Diversos teóricos, em diferentes contextos, têm apresentado conceitos com abordagens psicológicas, educacionais ou empresariais.

Esta monografia propôs-se a elencar algumas das competências humanas em bibliotecas universitárias. Portanto um sistema de Gestão de Pessoas por competências humanas é um conjunto de subsistemas, políticas e procedimentos que direcionam o comportamento e o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

O cenário desta proposta é a biblioteca do Instituto de Educação Superior de Brasília IESB que visa incentivar e difundir o ensino e a pesquisa. Tem como missão atender os usuários na busca de informações que auxiliem e completem seu aprendizado. Os usuários caracterizam-se por serem exigentes, necessitam das informações rapidamente, e esperam dinamismo e iniciativa do profissional que os atenda. São frequentadores assíduos e esperam um acervo atualizado. O atendimento é prestado diariamente e pelo sítio da biblioteca, disponível na internet no endereço eletrônico da instituição, o usuário tem acesso a consultas do acervo, renovações e reservas.

Este trabalho visa implantar a gestão de pessoas por competências humanas, quer dizer, observa-se as atitudes, conhecimentos e habilidades dos funcionários durante as entrevistas de seleção e no período de experiência, com base nessa análise, cada um é direcionado a desempenhar atividades que estejam relacionadas com as competências percebidas em cada um. O processo é contínuo, quer dizer, mesmo após o período de experiência o gestor deve estar sempre atento ao andamento do clima no ambiente de trabalho.

Visa também desenvolver meios de motivar os funcionários a sentirem-se bem ao virem trabalhar, a perceberem que as mudanças estarão ocorrendo e que serão para o bem estar de todos. Identificaram-se os fatores que geravam desmotivação nos funcionários e definiram-se os pontos estratégicos para propiciar um clima que

favorecesse um novo modo de realizar suas atividades. Aumentando-se o índice de satisfação do quadro de pessoal espera-se oferecer serviços com mais comprometimento, responsabilidade e qualidade.

O grande desafio para gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado, algumas vezes só o estímulo não é suficiente para alcançar o resultado esperado e acaba por gerar frustração, assim o funcionário dispara mecanismos de defesa inconscientes pelos quais o ego se dissocia de impulsos ou afetos.

Os itens específicos que foram abordados durante as etapas da elaboração desta proposta visaram: analisar os aspectos que geravam crescentes ruídos na comunicação interna e externa da biblioteca; identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) em cada funcionário; analisar o currículo (histórico profissional) de cada funcionário e verificar se o mesmo está exercendo a função que melhor atendia as suas características e competências específicas; conhecer os motivos que geravam a insatisfação no quadro de funcionários da biblioteca e quando possível essa situação foi revertida; criaram-se indicadores de desempenho - motivação para medir a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários.

A pesquisa coletou informações dos funcionários relacionadas à rotina de trabalho, ao nível de comprometimento e responsabilidade com a biblioteca e a instituição, observaram-se, ainda, os critérios e decisões administrativas que influenciaram no diagnóstico da implantação da nova gestão.

Este trabalho pretende comprovar que as pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se na solução de problemas, aproveitam oportunidades, enfrentam desafios e têm facilidade para trabalhar em equipe. Por isso, manter a auto-estima das pessoas e não ferir seu amor próprio, principalmente na discussão de problemas.

No início os funcionários da biblioteca encontravam-se desanimados, defensivos e negativos diante do novo modelo de gestão devido à metodologia de trabalho de alguns coordenadores que por ali passaram, os mesmos não priorizaram a elaboração de meios para motivar os funcionários visando a satisfação destes em trabalhar e assim oferecer a comunidade acadêmica serviços de excelência e qualidade.

Sugere-se que o aumento da qualidade seja realizado pela motivação, tendo como objeto de estudo a biblioteca Therezinha Samways localizado no campus norte do IESB, por meio da capacitação do quadro de pessoal, da eliminação de ruídos na comunicação

interna e externa, estimulando o relacionamento saudável entre os funcionários, usuários e gestores e implantando a excelência no atendimento. A abrangência do trabalho foi delimitada pela observação, análise e tentativas pilotos de implantação da gestão por competências humanas, desde setembro de 2008 a setembro de 2009.

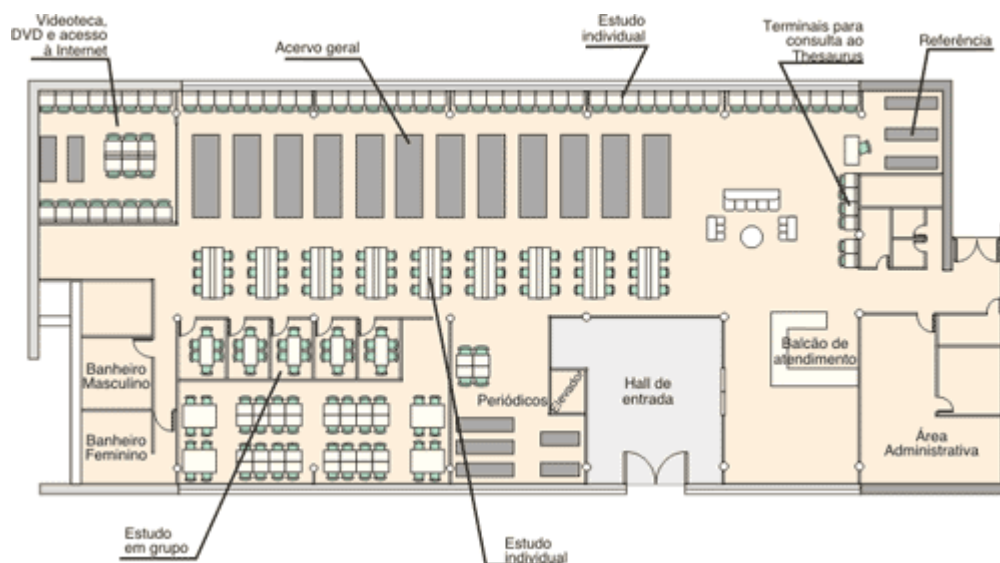
2 BIBLIOTECA THEREZINHA SAMSWAY

A Biblioteca do IESB iniciou suas atividades em 1998, ao mesmo tempo que iniciaram os cursos do IESB. No segundo semestre de 1999, alguns cursos foram transferidos para o recém instalado campus na Asa Norte. Foi então criada a Biblioteca setorial neste espaço.

A Biblioteca tem como missão atuar como mediadora entre a informação e a comunidade acadêmica do IESB, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Seus objetivos são: oferecer suporte bibliográfico ao corpo docente, discente e aos funcionários do Instituto; Atuar como instrumento útil e eficaz no cumprimento da missão do IESB; Criar um ambiente de excelentes condições de aprendizagem e Aperfeiçoar, aprofundar e complementar a bagagem de conhecimentos adquirida em sala de aula.

A Biblioteca é de uso exclusivo dos alunos, professores e funcionários. A entrada é autorizada mediante a apresentação da identidade estudantil ou funcional do IESB. Seu horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 8h às 23h e aos sábados e domingos das 8h às 17h.

A Biblioteca ocupa uma área de aproximadamente 1.200m², com capacidade para 220 usuários estudando simultaneamente, com 22.000 títulos e aproximadamente 64.000 exemplares e 597 periódicos. O acervo está totalmente magnetizado e na entrada estão localizadas duas antenas (alarmes) para controle da saída de material, bem como o contador de fluxo de entrada de usuários. (planta baixa Biblioteca Campus Norte).



A Biblioteca utiliza o Sistema Sophia de Automação de Bibliotecas que permite o gerenciamento de todas as suas atividades. Engloba os módulos de consulta, catalogação, circulação, aquisição e emite relatórios gerenciais específicos. A utilização do formato de catalogação MARC - 21 e as normas de catalogação AACR2 permitem o intercâmbio de dados com qualquer instituição que utilize os mesmos padrões. Os recursos *online* da biblioteca são realizados pelo terminal *web* do sistema SOPHIA, podendo ser feito a consulta ao catálogo do acervo biblioteca, reservas e renovações de obras.

Os documentos do acervo, com exceção dos periódicos e obras de referência são emprestados para os usuários devidamente cadastrados e em dia com suas obrigações. Ao retirar o livro por empréstimo, o usuário deverá apresentar a carteira estudantil ou funcional. O limite de exemplares para empréstimo e o prazo de devolução variam de acordo com a categoria do usuário e tipo de material, conforme quadro abaixo:

Usuário	Livros	Periódicos Técnico-Científicos	Fitas, ROMs, CDs e Disquetes
Professor	5 por 20 dias	Sem empréstimo domiciliar	1 por 3 dias
Aluno	4 por 10 dias	Sem empréstimo domiciliar	1 por 3 dias
Funcionário	4 por 10 dias	Sem empréstimo domiciliar	1 por 3 dias
Diretores e Coordenadores	5 por 10 dias	Sem empréstimo domiciliar	1 por 3 dias

Os serviços oferecidos pela biblioteca são visitas orientadas, pesquisas bibliográficas e em base de dados e orientação das normas da ABNT. A biblioteca disponibiliza aos seus usuários um laboratório de informática com aproximadamente 30 computadores, os mesmos podem ser utilizados para consultas em bases de dados e acesso à internet. A biblioteca também oferece salas para estudo em grupo.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de Competência está definido no dicionário Webster (1981, p.63) como “ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada tarefa”. O dicionário Aurélio (2004, p.249), de língua portuguesa, define o termo como “a capacidade para resolver qualquer assunto”. Já o dicionário Houaiss (2001) enfoca a raiz latina *competentia*, significando “simetria e proporcionalidade”.

Estas definições são a cristalização de conceitos trabalhados por diferentes teóricos, em diferentes épocas. Muitas são as definições do termo, mas ainda não existe um conceito definitivo. A definição dependerá do contexto em que o conceito for aplicado.

Em Zarifian (1999, apud FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A., 2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

No entendimento de Fleury e Fleury (2000), competência é: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na visão de Perrenoud (2000 apud VALENTE, 2002) Competência é definida como o direcionamento correto, rápido, pertinente e criativo de variados recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, formas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para alcançar um resultado.

Para Brandão e Bahry (2005) as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

O psicólogo David McClelland (1973), na década de 70, definiu inicialmente o conceito de Competência como característica subjacente a uma pessoa, relacionando-o com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Esta definição foi uma mudança de ponto de vista em relação ao modelo aceito onde, até então, predominava a visão Taylorista de qualificação, representado pela idéia das características relacionadas a um determinado cargo. O foco estava no desenho organizacional com o objetivo de preparar o funcionário para a correta execução das tarefas.

Na década de 80, Boyatzis (1982 apud FLEURY & FLEURY , 2001) trouxe o conceito de competência como capacidades humanas determinantes de um alto desempenho, as quais estavam fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Como nova contribuição para a construção do conceito de Competência, a literatura francesa emergente dos anos 90, trabalhou a idéia da aproximação do ensino às necessidades reais das empresas.

No caso brasileiro, o debate surgiu em discussão acadêmica primeiramente embasada na literatura americana, posteriormente trazendo autores franceses e ingleses, o que promoveu um enriquecimento conceitual capaz de gerar novos enfoques. Refletindo a diversidade de definições existentes, muitas também são as classificações dos tipos de competência.

Como exemplo, podemos citar, Rabaglio (2001 apud Mitchell, 2004, p.17) “Técnica: é a habilidade para execução de uma tarefa; Comportamentais: são os requisitos psicológicos básicos”.

A grande variedade de classificações demonstra a juventude desta área, necessitando estudos especializados para a cristalização dos termos usados. Contudo, a tendência atual é a de aceitar a divisão em dois grandes tipos, as competências organizacionais e as competências humanas, as quais serão analisadas mais adiante.

A questão competência pode ser analisada sob duas perspectivas, a competência organizacional ou essencial - visão macro ligada à estratégia de negócios e a competência humana ou individual - visão micro ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas, objeto desta monografia.

Gestão por competências é um modelo de gestão que alinha esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. “Significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à execução de serviços.” (Carbone et al.,2006).

Para Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Este artigo foi publicado em 2005, logo acredita-se que atualmente em 2009, a gestão por competências não seja mais um modelo gerencial alternativo e sim um modelo definitivo utilizado em muitas organizações.

As organizações estão interessadas no desenvolvimento de competências e na transferência da aprendizagem, quer dizer, estão interessadas na construção do conhecimento por meio dos seus funcionários.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como uma relação estreita entre conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA - e expressas pelo desempenho profissional ou em determinada estratégia organizacional de cada pessoa. Geralmente são reveladas quando as pessoas agem diante de situações profissionais com as quais se deparam, servindo como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Seria como favorecer o desabrochar do conhecimento tácito de cada indivíduo em explícito – para todos da organização.

Com essa intenção as organizações adotam modelos de gestão para definirem quais competências são necessárias para elas e, assim, para alcançarem seus objetivos estratégicos, aumentarem a competitividade e controlar riscos e ameaças aos negócios.

A gestão por competências é definida de várias formas na literatura, dentre elas a de Vicente Picarelli (2002, p. 215):

É uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre profissionais da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Com essa definição, Picarelli (2002) sugere que a gestão por competências é um processo que envolve todos na organização e valoriza seus conhecimentos passados e futuros, agregando valor à capacidades humanas. Essa valorização e agregação devem ocorrer quando a empresa ou a organização promove motivação, seja através de investimentos, cursos ou aperfeiçoamento da sua equipe de trabalho.

Quando uma organização adota um modelo de gestão por competências, ela deve levar em conta se o mesmo está de acordo com seus objetivos estratégicos e abandonar a subjetividade.

Dentre os viabilizadores do capital humano, o que mais influencia na gestão por competências é o conhecimento. Este deve atender as necessidades e os objetivos da empresa, facilitar o trabalho, economizar tempo e assim agregar valor às competências existentes e às que vierem existir dentro de uma organização.

Conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de utilizar conhecimentos armazenados e utilizá-los em uma ação. Atitude diz respeito a um sentimento ou à uma postura que a pessoa tenha, que determinará sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Uma vez formulada a estratégia organizacional, pode-se realizar o mapeamento de competências. O mapeamento tem por objetivo identificar as competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia ou atividade solicitada e as competências das pessoas dentro da organização.

Alerta-se que a não realização deste mapeamento nas capacitações e recrutamentos feitos pelas organizações tende a aumentar as dificuldades existentes nas atividades internas, pois os ambientes e as atividades organizacionais estão cada vez mais exigentes em relação a novas competências. Torna-se indispensável fazer o mapeamento de competências periodicamente ou sempre que houver necessidade para que as mesmas não se tornem obsoletas.

O uso de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, no qual, por sua vez, é expresso pelo comportamento que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representaria uma expressão de suas competências.

Apresenta-se um modelo de gestão por competência, divulgado por Brandão e Guimarães em 2001:

1º Formulação da estratégia da organização;

2º Definição dos indicadores de desempenho e metas, identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado;

3º Realização do mapeamento ou o diagnóstico para identificar a existente entre as competências necessárias e as competências já existentes na organização;

4º Realização do planejamento de ações;

5º Formulação de planos operacionais e de gestão dos respectivos indicadores de desempenho;

6º Avaliação e acompanhamento para verificar os resultados alcançados.

Em relação às competências humanas, para ensinar e aprender a gerenciar o grande volume de informação organizacional exige-se o estabelecimento do conceito de competência humana ao profissional no sentido moderno das teorias da aprendizagem este profissional, moderno, deveria saber de tudo um pouco.

Como o estudo das competências é sobre funcionários que trabalham em bibliotecas universitárias, a informação é um tema que não poderia deixar de ser abordado para o surgimento de novos conhecimentos, para Demo (1998, p.207) inclui:

- HABILIDADE DE PROPEDÊUTICA - raciocínio completo e questionador, capaz de pesquisar e elaborar com mão própria;
- HABILIDADE DE INTERVIR NA REALIDADE - modo crítico e criativo, introduzindo, de maneira permanente, a inovação;
- HABILIDADE DE INTERVIR NA REALIDADE - modo crítico e criativo, introduzindo, de maneira permanente, a inovação;
- HABILIDADE EMOCIONAL - no sentido do envolvimento subjetivo, capaz de traduzir-se em auto-estima, realização pessoal e social;
- O SABER FAZER - como demonstração concreta do saber pensar.

O reconhecimento e a premiação de forma diferenciada podem motivar e estimular as pessoas e as equipes, tornando-as mais produtivas e comprometidas com os resultados planejados pela organização. Diante do processo de gestão por competências, a organização não pode se perder no meio do caminho ou não fracassar, ela necessita de aliados que a conduza ao alcance de seus objetivos, de forma prática e simplificada.

Nesse sentido, os sistemas informatizados ajudam bastante no processo de gestão por competências.

Existem, no mercado, softwares de gestão por competências que vieram auxiliar na área de recursos humanos e aos gestores das organizações. O CHAMAP – Software de Gestão por Competências, por exemplo, pode ser utilizado em pequenas e grandes empresas. O software contempla o mapeamento das competências técnicas e comportamentais dos cargos da empresa, a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores para adequação aos cargos que ocupam. (MENDES, 2009)

Um bom software de gestão é o ponto de partida para a implantação da gestão por competências. Os principais retornos para a empresa são:

Melhor desempenho dos colaboradores;
Investimento em treinamento e desenvolvimento sem desperdício;
Orientação na seleção, promoção, movimentação e desligamento de colaboradores;
Instrumentalização do RH e gestores como uma ferramenta para gestão de pessoas;
Facilidade na aplicação da avaliação por competências;
Otimização dos processos da área de recursos humanos;
Alinhamento de objetivos e metas entre gestores e liderados;
Enriquecimento do perfil dos colaboradores da empresa. (MENDES, 2009)

3.1 Mapeamento de competências

Na gestão por competências, a etapa de mapeamento é de suma importância, pois as organizações descobriram que o maior bem que elas possuem é o conhecimento, as habilidades e propiciar um clima favorável para que as atitudes das pessoas que estão inseridas na organização e das que irão fazer parte, possam surgir.

O mapeamento de competências humanas é uma das etapas complexas da gestão do conhecimento, pois envolve a gestão de outro setor da organização, o de Recursos Humanos. Este setor está deixando de se preocupar somente com as necessidades de treinamento ou de oferecer cada vez mais benefícios e premiações para manter o funcionário satisfeito, motivado e membro efetivo da organização, o mesmo passou a desenvolver uma visão estratégica do sistema da organização no todo.

Para saber como mapear as competências humanas que serão necessárias para a materialização e implementação das estratégias da organização, não é uma tarefa simples, principalmente em decorrência das oscilações advindas dos processos de mudanças que são constantes, devidos a diversas causas, crises econômicas, sociais e etc.

A literatura apresenta sobre o tema, metodologias de mapeamento, abaixo mencionaremos as principais, que são:

- Reeleitura da missão, visão da organização;
- Discussões constantes sobre os objetivos da organização;
- Reflexão sobre a cultura da organização;
- Mapear as competências existentes e as desejadas;
- Definição dos indicadores de desempenho, coerentes com os resultados a serem alcançados pela organização;
- Desenvolver modelos de avaliação e monitoramento das competências;
- E por fim, aplicar esse modelo de avaliação e emitir relatórios individuais e gerais.

Para Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como propósito “identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, podendo ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição ou critério na qual se espera que o desempenho ocorra. Para composição do roteiro das entrevistas de mapeamento os autores indicam questões como: Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê? Como você reconhece um desempenho competente? Na análise do conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas.

Neste modelo existem etapas complexas que podem necessitar de recursos da informática. Como sugere Carbone *et al* (2006, p. 52-54)

Na etapa do diagnóstico ou mapeamento, em que se identificam as competências já existentes e aquelas necessárias à empresa, é preciso a utilização de instrumentos como questionários, entrevistas, pesquisa documental ou observação. A utilização desses instrumentos permite, além da identificação da lacuna de competências, o planejamento de ações de

captação e de desenvolvimento de competências. As ações de captação dizem respeito à seleção e recrutamento de pessoas externas à organização. O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas através de cursos, aprendizagem e investimentos.

A última etapa do modelo, que é basicamente um processo dentro de outro processo maior, funciona como um processo de gestão do desempenho e trabalha no sentido de identificar e corrigir eventuais desvios do resultado esperado.

É nessa etapa que se verifica se as ações adotadas pela organização foram eficazes no desenvolvimento e captação de competências, e que é nessa etapa que são geradas informações auxiliares às demais etapas do processo, num mecanismo de retroalimentação do sistema. (CARBONE, 2006, p.54-55)

O mapeamento das competências humanas consiste em mapear o comportamento e as realizações das pessoas, agregando vantagem competitiva (aquilo que somos fortes e que nos distingue de outros). Serve para identificar as competências individuais e coletivas requeridas e das existentes para então desenvolver meios para a captação das não existentes, mas essenciais para a organização. Quem precisa ser competente dentro das organizações são tanto os indivíduos, como as equipes e a organização. Cada organização deve permanentemente atrair e manter pessoas competentes, incentivando o aprendizado contínuo.

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. No setor privado, esse e outros pressupostos afetos à gestão por competências humanas parecem já ter sido incorporados à organização, fundamentando a prática gerencial. Isso tem ocorrido sobretudo pelo interesse por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades consideradas essenciais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade.

O questionário é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências. A formatação desse instrumento geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais técnicas – análise documental, observação e entrevista –, com o objetivo de identificar elementos para compor os seus itens.

4 COMPETÊNCIAS HUMANAS

As competências classificam-se em: organizacionais e humanas. Tanto as organizacionais quanto as humanas são ativos Intangíveis de valor elevado para as organizações. O Conhecimento + Habilidade + Atitude (CHA), significam:

- Comunicação/informação – Saber o que e por que fazer.
- Atitudes – Determinação, interesse, querer fazer.
- Habilidades - Técnicas e destreza saber como fazer.

Para a Justiça Federal – GESCOM (2009), as competências humanas ou individuais são classificadas como:

- Fundamentais - aquelas que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores;
- Gerenciais - que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores que exercem funções gerenciais; e
- Específicas - aquelas que descrevem comportamentos esperados apenas de grupos específicos de servidores, em razão da área ou unidade em que eles atuam.

Segundo Belluzzo (2008) “encontra-se o conhecimento em documentos, bases de dados e sistemas de informação, processos de negócios, práticas de grupo e experiência acumulada pelas pessoas.” Pessoas competentes definem suas necessidades informacionais e como efetivamente buscá-la e acessá-la. Avaliam a informação acessada em relação à sua pertinência e relevância e organizam a informação transformando-a em conhecimento.

Para descobrir o empregado perfeito, o gestor não pode esquecer que as competências tecnológicas e de gestão podem vir do treino e da formação, mas que o componente humano é intrínseco ao indivíduo. Torna-se de suma importância o estabelecimento de canais de comunicação com os responsáveis pelas tecnologias na estruturação das estratégias da empresa para se ter certeza se é interessante para a organização contratar uma pessoa para um cargo específico, ou alguém que possua uma gama mais vasta de competências que podem ser úteis a longo prazo.

O conceito de competência humana envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar a iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é sem dúvida a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão.

4.1 Desempenho em bibliotecas universitárias

O funcionário inserido em bibliotecas universitárias deve dispor de uma formação conceitual (conhecimento explícito) aliada à capacidade de aplicação destes conhecimentos científicos em sua área de atuação (conhecimento tácito) de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse sentido, Silva (2008) fala que as competências (conhecimento explícito) e conhecimento do funcionário de bibliotecas universitárias podem ser agrupados em Competências Tecnológicas e de Gestão e Competências Humanas.

É de suma importância que este funcionário esteja disposto a aprender sempre. Além de saber trabalhar em equipe, estar aberto às novos conhecimentos, ser flexível à determinadas situações, ser pró-ativo e não ter medo de errar e acreditar na empresa na qual faz parte.

As competências humanas necessárias em bibliotecas universitárias tornam evidentes determinados aspectos que privilegiam o ser humano quando inserido num ambiente predominantemente tecnológico. A valorização do capital humano gira também em torno de vários outros fatores, mas o que foi levantado no presente trabalho mostra que os indivíduos (capital humano) devem possuir valores pessoais e sociais que também incluem: traços de personalidade, auto-conceito, conhecimentos e habilidades bem estruturados para garantir sua estabilidade e reconhecimento no mercado de trabalho.

Assim, observa-se que as organizações que desejam sobreviver em um ambiente tão complexo devem se conscientizar acerca de quais competências profissionais são necessárias na realização dos seus negócios e no aumento da competitividade. Elas devem seguir um modelo de gestão que garanta a implementação de competências adequadas, evitando a subjetividade.

Uma biblioteca universitária pode e deve sofrer várias mudanças em seu processo administrativo, gerencial e de serviço. São essas mudanças que proporcionam o seu desenvolvimento onde o foco é a prestação de serviços de qualidade aos seus usuários. Leva-se em conta que o bibliotecário irá se deparar com situações que o levarão a tomar uma série de decisões para alcançar um objetivo proposto por ele ou por alguém hierarquicamente acima dele. Acontecerão situações que dependem de decisões inovadoras, posicionamento crítico, técnico e ético para a diversidade de ações a serem realizadas no cotidiano.

Espera-se dos profissionais, além do conhecimento técnico específico e habilidades com amplo conhecimento da biblioteca na qual atuam. O grande desafio para a obtenção da competência organizacional é a superação de resistências às novas práticas, a insegurança em se adotar os novos modelos, o apego às velhas práticas, o que implica em mudanças de comportamento. Para solucionar essas dificuldades torna-se fundamental o patrocínio da alta administração.

Se do lado das competências organizacionais não é tão difícil identificar os caminhos, sendo difícil trilhá-los; do lado das competências individuais essa identificação se apresenta como uma questão em aberto.

4.2 Desafios da gestão por competências humanas

São vários os desafios que as organizações irão se deparar ao decidirem por uma gestão por competências. Ueda e Santos (2008) apresentam alguns:

- Mudança na cultura organizacional, foco nos clientes e na criação de parcerias;
- Incentivo de novos valores culturais com intenção de ampliar e diversificar as fontes de captação e geração de recursos;
- Integração entre os objetivos estratégicos da organização;
- Flexibilização de estruturas centralizadas com o intuito de vincular a gestão a uma visão baseada em competências humanas;
- Uso de sistemas de avaliação de desempenho, visando reconhecer o desempenho nas atitudes, habilidades, conhecimento e resultados;

- Inserção no sistema de avaliação coletiva e social da gestão de competências, privilegiando o *feedback* dos dados levantados e a reciclagem dos processos da organização.

O mercado de trabalho para o funcionário de bibliotecas universitárias tem sido um agente promotor de mudanças tecnológicas, organizacionais, culturais e sociais, podendo atuar em diversas atividades, tais como: universidades e demais estabelecimentos de ensino públicos ou privados; centros de pesquisa e documentação.

A principal competência que se espera do auxiliar de biblioteca universitária é a capacidade de transformar um imenso universo de dados em informações que contribuam para a agregação de valor ao negócio. Logo o perfil deste auxiliar seria multidisciplinar, tornando-se difícil estabelecer um perfil único. O que se pode tentar é a definição das habilidades básicas que o mercado espera encontrar nesses profissionais:

- Conhecimento do ambiente do negócio da organização;
- Capacidade de trabalho em equipe e de mineração de dados;
- Conhecimento e facilidade no uso da tecnologia da informação;
- Capacidade de comunicação oral e escrita;
- Domínio da infra-estrutura e serviço de informação;
- Flexibilidade;
- Abertura à inovação;
- Atualização profissional e Postura ética.

Evidentemente não se encontram todas em um único profissional, mas que devem estar presentes nas equipes multidisciplinares nas organizações. De qualquer modo, o auxiliar deve ter em mente que sua área de atuação exige atualização permanente e a busca por eliminar eventuais deficiências.

A idéia da multidisciplinaridade e do trabalho em equipe é o que fica, já que o que se entende por trabalho em equipe, senão a complementaridade de habilidades e competências.

5 MOTIVAÇÃO

Motivação é um assunto que sempre desperta bastante interesse devido a sua relação com o comportamento, reconhecimento e as recompensas nas suas mais variadas modalidades.

Para Macêdo Et al (2003), como a própria palavra sugere, motivação significa “motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos.”

Para Gil (2007), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir [...]. Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas.” Empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a obterem melhores resultados.

Com base em Bowditch e Buono (1992) um dos principais problemas do comportamento organizacional refere-se por que as pessoas desempenham e se comportam em seu trabalho. Algumas pessoas dão o máximo de si, enquanto outras fazem o mínimo e indispensável. Nas discussões sobre o processo de motivação há três áreas de interesse, que são:

- 1 O que energiza o comportamento humano;
- 2 O que dirige esse comportamento;
- 3 Como alguns comportamentos podem prevalecer por longo tempo.

Para saber como lidar com a motivação, precisamos primeiro saber reconhecer quando as pessoas estão motivadas e quando não estão. Para tal feito precisa-se observar o comportamento manifestado pelas pessoas, ou por meio do próprio corpo, pois o **corpo fala**, assim podemos observar gestos, posturas e até mesmo objetos usados pelas pessoas acabam por revelar seu grau de motivação.

Como motivar as pessoas:

- Valorize as pessoas – apreciando a todos e não favorecendo ninguém;
- Reconheça os avanços – os avanços devem ser reconhecidos e todos os seus êxitos elogiados;
- Encoraje iniciativas – por meio da iniciativa das pessoas ou da equipe percebe-se os sinais de motivação;
- Ofereça incentivos são recursos importantes para auxiliar na motivação;
- Enriqueça as funções dividindo o grupo em equipes com habilidades intercambiáveis;
- Delegue autoridade – ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais;
- Faça avaliações – estas devem fazer parte de um plano de desenvolvimento de pessoas;
- Promova mudanças – eleva o ânimo dos empregados à medida que são introduzidas mudanças no trabalho

Atualmente é mais fácil conseguir dinheiro e tecnologia do que bons funcionários, isso significa que a vantagem competitiva pertence às organizações que sabem como atrair, selecionar, distribuir e desenvolver talentos. Para Gubman (1999), gerir o talento é “a habilidade que determina o sucesso ou o fracasso da atual sociedade da informação.”

No passado a forma como as pessoas eram geridas era importante, mas era o acesso aos recursos físicos e financeiros e o controle sobre eles que em muitos casos, determinava a vitória ou a derrota de uma organização.

Ainda Gubman (1999), completa que:

Como a fonte última de toda a informação, dos serviços e do conhecimento agregado são as pessoas, a única forma de sermos bem sucedidos é gerir as pessoas com eficiência. Isso é muito mais fácil do que administrar os ativos e as finanças. Obter o máximo das pessoas talentosas é a solução do talento.

Mesmo assim, competir pelos melhores funcionários por meio da maior remuneração não é o suficiente para atrair e reter o melhor talento. Depois de certo

tempo, na era do talento, esse tipo de pessoas esperam mais do trabalho do que simplesmente do pagamento. Valorizar cada funcionário como um recurso escasso e maximizar seu retorno alinhando, engajando e avaliando seu desempenho em coerência ao seu estilo de estratégia, este é o caminho para obter o melhor do talento deles e consequentemente eles obterão o melhor das organizações.

5.1 Teorias e teóricos da motivação

Segundo Marras (2000), a motivação humana é um assunto que está atraindo cientistas, psicólogos e estudiosos desde o início do século XX. A experiência da General Eletric, em Chicago nos Estados Unidos, foi considerada uma das primeiras pelos cientistas do comportamento. O chamado estudo Hawthorne que teve a intenção de estabelecer a existência de relações entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os funcionários. Após essa experiência ficou comprovada que a **atenção** (valorização) dada ao funcionário influenciava a sua produtividade. Este foi o salto inicial para que em meados de 1950 fossem reiniciados com bastante seriedade os estudos sobre o processo motivacional.

- **MASLOW**

Abraham H. Maslow foi professor de psicologia da Brandeis University. Publicou, em 1954, o livro **Motivação e personalidade**, pelo qual ficou conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas (figura abaixo).

Para Maslow, a motivação dos indivíduos tem por objetivo satisfazer algumas necessidades que podem ser desde as fisiológicas até as psicológicas. A premissa básica da teoria de Maslow explica-se pelas necessidades distintas que os indivíduos têm com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas, que somente buscam a satisfação de uma necessidade quando a anterior for satisfeita.

- **HERZBERG**

O professor Frederick Herzberg (1959), no seu livro *The motivacton to work* - **Motivação para o trabalho**, enfatiza a importância dos funcionários estarem motivados no ambiente de trabalho. Herzberg menciona como resultados de seus

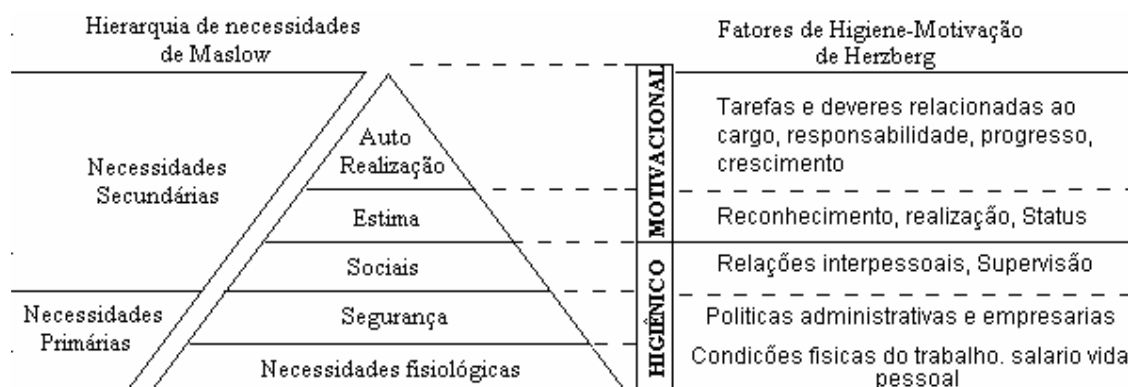
estudos que o maior fator motivacional para o ser humano, encontra-se no interior do seu próprio trabalho. Foi responsável pela teoria dos dois fatores, que são:

1° Os que causam, predominantemente, satisfação;

2° Os que causam, predominantemente, insatisfação.

Os primeiros causam satisfação ou motivação, mas a sua falta, não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação (são os fatores motivacionais); Os segundos, representados pela figura abaixo, são aqueles que não motivam. Sua presença pode causar ou não satisfação no trabalho, mas sua ausência causa insatisfação.

Apresenta-se esta figura que consiste na comparação feita por Chiavenato entre estes dois teóricos, para elucidar a forma mais utilizada para motivação dos funcionários da biblioteca do campus norte do IESB, que foi pelas necessidades secundárias de Maslow – **Estima** que engloba o reconhecimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado. Que se completa com o **fator motivador** de Herzberg, o reconhecimento pela realização, que consiste no recebimento de um reconhecimento público ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado alcançado.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos**. Edição compacta, p.9.2

Figura – 1 Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Para enriquecimento do trabalho citaremos outros importantes teóricos e suas teorias sobre o processo motivacional no ambiente de trabalho, como **McGergor** e a teoria X e Y, que mostra duas formas distintas de **ser** do trabalhador ou de **vê-lo**. Logo

essa teoria diz que, ser um X ou Y, pode-se referir ao **ser** do próprio indivíduo, como ao **ver** do gerente que o observa e avalia. A teoria de McGregor veio reforçar ainda mais a maneira que os gestores vêem seus colaboradores, não somente como membros da organização, mas como indivíduos.

Temos também a teoria de **Skinner**, cientista comportamental no campo da psicologia, após várias pesquisas enfatizou o conceito do reforço no comportamento, ou seja, o funcionário que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repeti-la, na expectativa de outro sucesso. Por fim, temos **Vromm e Rotter**, dois psicólogos americanos que desenvolveram um modelo comportamental sobre o modelo de expectância e a teoria do aprendizado social. O ponto central do trabalho destes dois psicólogos consiste na reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, pois as pessoas fazem coisas esperando outras em troca. Vromm e Rotter apresentam duas variáveis que podem determinar a motivação dos indivíduos, o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

Para finalizar, temos a teoria dos motivos humanos de **McClelland** que destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e menciona três conjuntos que segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem no decorrer da vida de cada um, que são:

Realização – busca pela excelência

Afiliação – boa convivência, amizades e compartilhamento

Poder – interesse pela liderança e por *status*.

5.2 Consequências da motivação

A questão da motivação envolve a conscientização de todos da equipe da biblioteca, não depende exclusivamente do Bibliotecário-gestor, este pode ser o primeiro passo para o início de uma organização grupal voltada para a valorização do ser humano. A força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto.

A equipe traz seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas e explícitas, na dinâmica do grupo.

Para se sentir motivado não existe uma fórmula, mas sim a sensação de bem estar ao realizar uma atividade onde todos participam. Esta sensação provoca uma satisfação que nos faz ver os obstáculos como desafios a serem superados e não como um sinal de desistência.

Para conseguir este equilíbrio, a mudança de atitudes básicas são indispensáveis a equipe da biblioteca:

Com relação à vida pessoal segundo Magalhães (1999):

- Parar para pensar em coisas importantes para você;
- Pensar no amanhã: o que ele representa e o que você almeja;
- Saber usar os acontecimentos do passado remoto ou recente como modelo;
- Saber acolher aqueles que estão ao nosso redor.

Com relação ao trabalho profissional:

- Estar atento para qualquer tipo de comentário positivo ou negativo, realizado a respeito da instituição ou do seu trabalho;
- Saber ouvir e saber o momento de falar;
- Fazer uma análise crítica a respeito da situação e não deixar se influenciar por pré-conceitos;
- Não se satisfazer com as aparências;
- Ter consciência que a realidade onde vive é mutável;
- Unir a teoria à prática, adaptando-as conforme as necessidades dos usuários e a realidade da instituição;
- Aceitar a opinião dos outros mesmo que lhe pareçam óbvias.

O que o gestor da biblioteca espera é a potencialização do funcionário e o que o funcionário busca no gestor é o reconhecimento do seu trabalho e valorização explícita

de alguma forma, seja ela em relação salarial, promoção, elogios, demonstração de que é notado e de que faz a diferença e estabilidade.

Robbins (1987, p.327) afirma que é crucial para os gestores saber o valor mais alto na hierarquia de valores de seus empregados. Num primeiro momento, parece ser fácil seguir estes princípios, mas refletindo bem, estamos lidando com pessoas e deduzir que algo está errado só será possível se houver um bom convívio, um diálogo permanente e aberto, sem restrições ou medos.

6 GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O Sistema de Gestão de Pessoas precisa estar totalmente vinculado a organização, sendo o planejamento um meio de integrar empregados e executivos na tomada de decisões. Quando as pessoas estão envolvidas e entusiasmadas com o seu trabalho, a organização obtém melhores resultados. O planejamento deve ligar as ações às conseqüências, sem um plano, você caminha sem saber se está na direção certa. O processo de recrutamento e seleção não pode ser julgado pela velocidade com que as vagas são preenchidas, ainda que não necessariamente com as pessoas adequadas. A remuneração pode enfatizar a redução da folha de pagamento, porém pode ocasionar a saída dos melhores talentos da organização.

A gestão de uma biblioteca universitária tem uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da instituição. Considerada um ponto de sustentação da vida acadêmica, as bibliotecas universitárias têm por função essencial subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados.

A educação de nível superior tem sido estigada a corresponder aos anseios sociais da comunidade na qual a biblioteca está inserida. Há necessidade de visão gerencial proativa por parte dos gestores das bibliotecas universitárias, que leve à elaboração e ao estabelecimento de planos estratégicos que priorizem a formação de recursos humanos que irão atuar em ambientes flexíveis, que estejam capacitados para a convivência com novas situações, que saibam superar os obstáculos e que busquem suporte teórico em áreas interdisciplinares, que possam auxiliá-lo a atuar em todos os campos, nos quais a informação e o conhecimento forem objetos de ação.

As bibliotecas universitárias brasileiras têm buscado formas de estruturação que permitam essa integração à alta administração das universidades. Muitas ainda lutam para que a biblioteca seja reconhecida como um órgão no mesmo nível de importância que os demais órgãos da universidade. A relação custo/benefício mostra que os reitores ou diretores têm dificuldades para entender os custos de manutenção do acervo, instalações e serviços das bibliotecas, bem como visualizar valor agregado nos produtos, serviços e no capital humano.

As razões que justificam a realização deste estudo são questões sociais e técnicas, pois o trabalho realizado pelos funcionários da biblioteca é atender em sua grande maioria aos usuários desta instituição particular, que pagam e exigem um atendimento eficaz, com qualidade e um acervo atualizado e de fácil recuperação.

Para Fournies (1992), “Embora as pessoas sejam diferentes, os gerentes não precisam lidar com esse fato da mesma maneira que os psicólogos. O papel do gerente não é gerenciar pessoas, mas gerenciar o comportamento das pessoas dentro dos restritos parâmetros do ambiente organizacional.”

O trabalho em equipe é bastante sensível aos aspectos do ambiente organizacional. Segundo Davis e Newstrom (1992) “Como um poderoso carvalho, o trabalho em equipe cresce lentamente, pode cair rapidamente, da mesma forma que o carvalho rompe-se no chão da floresta. Por exemplo, muitas mudanças e transferências de pessoal interferem nas relações grupais e impedem o crescimento do trabalho em equipe.”

A motivação no ambiente de trabalho é de suma importância para a qualidade dos serviços que são prestados. Mudar a cultura, de um setor ou de uma instituição, é um grande desafio para os gestores, ainda mais por se tratar de pessoas, logo a mudança se faz necessário quando os serviços prestados não estão atendendo o cliente final, neste caso, os usuários da biblioteca do IESB. Espera-se que com os resultados da implantação deste projeto a desmotivação e a insatisfação, de ambos os lados, sejam sanadas.

7 ESTUDO DE CASO IESB NORTE

O método de pesquisa envolveu a fase exploratória, com observações e questionários entregues aos coordenadores de cursos e a etapa descritiva realizada com todos os funcionários da biblioteca. Os principais resultados foram: identificação da causa dos ruídos na comunicação interna e externa da biblioteca; mudança na cultura organizacional, capacitação dos funcionários, inovação dos serviços oferecidos aos usuários.

O tipo de pesquisa desenvolvida foi a exploratória. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso”.

A técnica utilizada na coleta de dados foi a pesquisa em livros e periódicos científicos acrescidos de informações colhidas em trabalhos já produzidos sobre o tema em suportes dos mais variados. O universo da pesquisa será limitado pela amostra dos funcionários da biblioteca do IESB norte.

7.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo de caso caracterizou-se pela necessidade de motivar os auxiliares da biblioteca do campus norte do IESB, foi criada e implantada uma nova cultura e como toda mudança gera aceitações e negações por parte das pessoas envolvidas, esta não foi uma exceção. Decidiu-se trabalhar e aperfeiçoar as competências de cada funcionário, os mesmos foram observados e mensurados durante a execução das suas rotinas de trabalho. Logo o processo todo consistiu em colocar cada funcionário diante de atividades que os mesmos desempenhariam com mais eficácia e que ao mesmo tempo proporcionasse satisfação. Alguns funcionários foram transferidos de funções, atividades e horários de trabalho e novos serviços e produtos foram implementados, bem como ativação de setores, deixados de lado no passado.

Atualmente o clima organizacional da biblioteca é bastante agradável, os funcionários encontram-se felizes e satisfeitos no e com o ambiente de trabalho, logo o objetivo principal do presente estudo foi alcançado, que era motivar os funcionários.

Algumas ações que contribuíram e ainda contribuem, pois este é um trabalho contínuo, que devem ser mencionadas, foram as que valorizam os funcionários, além dos mesmos terem diálogo aberto com os gestores da biblioteca, que são as reuniões realizadas no início de cada mês na qual todos participam e é nesta mesma reunião que é eleito o funcionário destaque do mês anterior. São impressas estatísticas mensais de trabalho por meio do sistema informatizado da biblioteca, SOPHIA. Para não desconsiderar nenhuma outra atividade realizada fora do sistema foi elaborado parâmetros para a confecção da estatística manual.

Ainda, durante a reunião que dura aproximadamente duas horas, são abertas e lidas, em bom tom de voz, as caixas de sugestões e avaliações deixadas pelos usuários, as mesmas são respondidas por um funcionário com o auxílio do gestor da biblioteca, é como se fosse uma ouvidoria. Após a abertura das caixas são feitos alguns lembretes, relatos e o que se julgar necessário ser falado. A reunião chega ao seu ápice com a votação do funcionário destaque, todos votam em voz alta e falam porquê estão votando em determinado colega, para a votação são utilizados diversos indicadores como proatividade, disciplina, pontualidade, eficácia no desenvolvimento das atividades, companheirismo, postura, respeito e assim cada um vai votando e elucidando o motivo do voto.

O funcionário mais votado ganha um prêmio que pode ser uma singela lembrança ou um brinde deixado por algum fornecedor de serviços que a biblioteca utiliza como canetas, calendários, mas o que vale mesmo é ter sido escolhido como o melhor funcionário votado pelos colegas e gestor, favorecendo o desenvolvimento de parâmetros que deverão ser seguidos e alcançados pelos demais. A reunião acaba com um delicioso lanche, patrocinados por todos.

Outra ação implantada para motivação e satisfação dos funcionários foram os encontros sociais realizados fora do trabalho com a participação dos familiares de cada um, os mesmos acontecem em clubes, pizzarias, parques, etc. Estes momentos, em ambientes descontraídos e de lazer, visam promover a união entre os funcionários, fortalecendo os laços afetivos e de cordialidade entre eles.

Alguns pontos negativos devem ser mencionados, até para que os gestores que intencionem trabalhar com as competências humanas da sua equipe estejam cientes que desligamentos podem acontecer, e neste estudo houveram sim desligamentos no decorrer de sua implantação, pois alguns funcionários não se enquadraram no perfil da nova gestão e lamentavelmente foram desligados da instituição. Mas em contrapartida aconteceram novos processos seletivos com contratações de sucesso e dos que ficaram alguns foram promovidos.

Vale ressaltar que a gestão da biblioteca já tentou parcerias com alguns setores do IESB para viabilizar melhores formas de premiações e divulgações para os funcionários eleitos como destaque.

No início do estudo as bibliotecas do campus norte e sul estavam dentro do escopo, mas no decorrer deste trabalho resolveu-se afunilar o campo da pesquisa ficando somente os sete auxiliares, dois Bibliotecários e uma gestora da biblioteca do campus norte do IESB. Foram utilizados questionários, criação de indicadores e parâmetros para mensurar várias atividades com a participação de todos.

8 CONCLUSÃO

A gestão de competências realmente é uma prática estratégica adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final. Evidencia-se a busca de alinhamento entre as práticas de recursos humanos e as estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso. Nesse sentido, a competência e o desempenho humano norteiam a elaboração e distribuição das atividades dos funcionários da biblioteca do IESB. A gestão de competências humanas foi realizada com base na identificação de competências individuais, através da avaliação de desempenho por resultado do trabalho individual e com base nos serviços e produtos oferecidos pela biblioteca.

As instituições que valorizam o potencial humano buscam a qualidade estimulando as equipes a terem idéias, interesses e necessidades compartilhadas. Na rotina diária nos relacionamos com pessoas e com conflitos dos mais diversos. Devemos compreender e perceber as características de cada pessoa que compõe a equipe, suas necessidades, dificuldades e expectativas. Porém, é imprescindível a compreensão de nós mesmos para então poder reconhecer e aceitar as diferenças nos outros. Após esta autocompreensão e o redescobrimento dos nossos verdadeiros valores seremos capazes de trabalhar em equipe e desenvolver a potencialidade de cada um.

Está explícito que o grau de envolvimento e comprometimento do funcionário depende de fatores como motivação, relações humanas, fraquezas, capacidades e valorização. Um ambiente adequado exige, além de bens tangíveis, uma ligação e um relacionamento interpessoal aberto e amigável.

O reconhecimento da capacidade humana vem despertando no mundo empresarial uma nova forma de valorização do capital humano enquanto fonte geradora de resultados, e com elas também surgem às exigências das empresas quando buscam "o melhor" candidato. Dentre novas formas de valorização do capital humano oferecido pelas organizações podemos citar: o treinamento, a capacitação, estímulo ao trabalho em equipe, investimento em novos equipamentos, melhoria das instalações de trabalho, medidas de segurança pessoal e de equipe, alimentação, saúde não só para o profissional mais extensivo aos seus familiares, premiações, meio ambiente, e outros mais. Tudo

para garantir e incentivar a manutenção dos talentos existentes dentro das organizações ou como atrativo para futuros candidatos.

Dentre as variadas práticas administrativas e gerenciais existentes a mais adequada certamente é aquela que tem como princípio a democracia e o envolvimento de todos os membros no processo de tomada de decisões. Estas ações exigem um esforço constante da equipe, de quebras de paradigmas e mudanças. Sendo assim, se bem aplicada, à metodologia baseada na comunicação, voltada para o relacionamento globalizado entre usuários, funcionários e gestores fornecerá subsídios para a aplicação de programas de qualidade, envolvendo melhoria da qualidade no trabalho, favorecendo processo de tomada de decisão, complementando e contribuindo com as atividades organizacionais de gerenciamento.

Para Vroom (1997) “Liderar, porém, é mais do que uma questão de pronunciar clichês. Envolve uma compreensão da motivação. É a essa compreensão a que os líderes das empresas devem se dedicar agora.” Além disso, as mudanças progressivas que os gestores implantam nas instituições que estão alocados podem tornar-se os modelos para outras instituições em uma determinada cultura, pois estamos sempre sendo observados e se o desenvolvimento do trabalho realizado está dando certo, outros irão querer imitar, é a lei natural da vida.

O objetivo deste estudo foi alcançado, o ambiente atual de trabalho da biblioteca é motivador, as competências humanas de cada um são utilizadas, capacitadas e aperfeiçoadas, com base na demanda dos serviços prestados e dos produtos oferecidos pela biblioteca. Alguns desligamentos foram necessários, assim como promoções e novas contratações. Vale ressaltar que a valorização e o reconhecimento dos funcionários como pessoas e profissionais foi o caminho que levou ao sucesso dos resultados alcançados neste estudo.

Atualmente existe uma cultura organizacional na biblioteca com um clima propício para a criação e manutenção dos serviços visando a excelência no atendimento em 2018, vinte anos do IESB, esta é a visão da biblioteca. Para conseguir várias mudanças e o apoio da diretoria acadêmica e geral do IESB foi necessário a realização, precisa e rotineira das estatísticas de: frequências diárias na biblioteca, usos locais das obras, organização e horários das atividades de cada funcionário. Com todo esse aparato de informações e justificativas a biblioteca conquistou uma grande vitória, seu

fechamento aos domingos, a frequência realizada durante um ano provou que a mesma era baixa, não justificando os custos benefícios da instituição e a permanência de dois funcionários, a cada domingo trabalhando das 8h às 17h. Agora os mesmos desfrutam os domingos com seus familiares.

Propõe-se para estimular a motivação da equipe e conseqüente melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela biblioteca do IESB uma metodologia baseada na comunicação, que contemple: reuniões mensais entre os funcionários, gestor, diretor acadêmico e o RH para analisar o desenvolvimento das atividades; reconhecimento dos problemas e sugestões para a sua melhoria analisados por todos da equipe; divisão justa de tarefas entre os funcionários; descentralização para que todos saibam realizar as atividades.

Concluindo, deve-se evitar a adoção de listas genéricas de competências fora da realidade da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição das competências humanas em uma pode não serem as mais adequadas em outras

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Unidades de informação sob a ótica da gestão – protocolos de certificados para o acesso universal**. Disponível em: <http://cdij.pgr.mpf.gov.br/noticias/palestra_cbbd/T1_A2.pdf>. Acesso em: 28 set. 2008.

_____. **Competência em informação: um diferencial das pessoas no século XXI**. Disponível em: <http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf>. Acesso em: 21 maio 2009.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley&Sons, 1982.

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP Revista do Serviço Público**, v. 58, n.2, abr.- jun. p. 179-194, 2005. Disponível em: <http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57>. Acesso em : 01 junho 2009.

_____. Gestão de competências e gestão de desempenho :tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Justiça Federal. Gestão de Competências – GESCOM. **Dicionário de Gestão de pessoas por competências**. Disponível em:<<http://portal.cjf.jus.br/cjf/gestao-por-competencias>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMO, Pedro. **Educação pela pesquisa**. Campinas- SP: Autores Associados, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. 2. tir. Curitiba: Positivo, 2004. p. 1354

FLEURY, Maria Tereza Leme ; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Disponível em:< http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edespmf.zip>. Acesso em: 21 maio 2009.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra- cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados.** São Paulo: Makron Books, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: editora Atlas, 2007.

GUBMAN, Edward L. **Talento:** desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOUAISS Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva; 2001. p. 2566.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAGALHÃES, Lucila Rupp de. **Aprendendo a lidar com gente:** relações interpessoais no cotidiano. Salvador: EUFBA, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora futura, 2000.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for intelligence.** Harvard University, 1973. Disponível em < <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf> >. Acesso em: 29 jun. 2009.

MENDES, Ricardo. **A importância do uso de um software na gestão por competências.** Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

MITCHELL, Luís Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de pessoas por competências no ambiente AulaNet.** Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0210475_04_pretextual.pdf> Acesso em: 26 maio 2009.

NAHUZ, Cecília dos Santos; FERREIRA, Luzimar S. **Manual para normalização de monografias.** 4. ed. São Luís: CORSUP/UFMA, 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Dez Novas Competências para Ensinar.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**, v. 1. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 215-236.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001

RIBEIRO, Nuno Magalhães; GOUVEIA, Luís Borges, RURATO, **Paulo**. **Informática e competências tecnológicas para a sociedade da informação**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2003.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SILVA, Marilene Muniz da. **O capital humano, as competências e a organização**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/17337/1/o-capital-humano-as-competencias-e-a-organizacao/pagina1.html>>. Acesso em: 31 maio 2009.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 1, abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100016&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 jun. 2009.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.